

Cambio cultural...

Redefiniendo valores



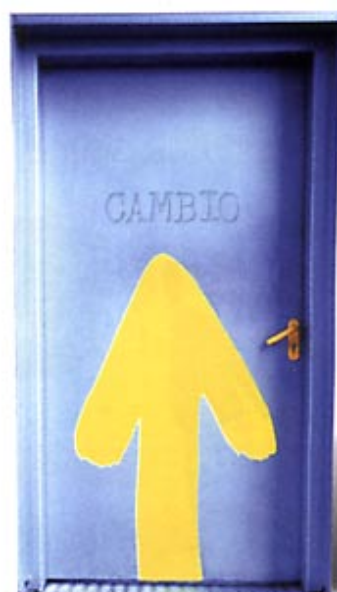
Por Horacio Andrade

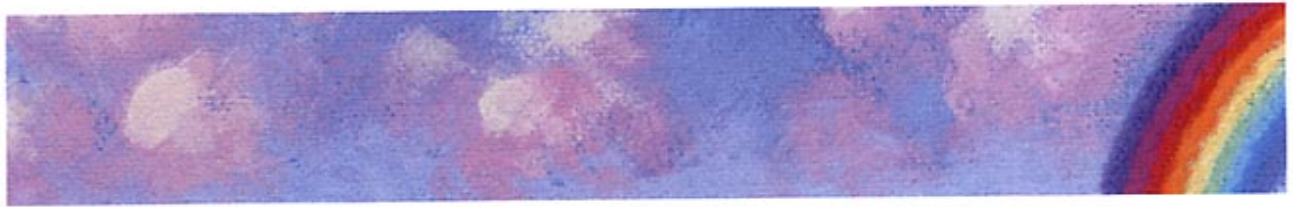
Desde hace algunos años, un número creciente de organizaciones de distintos tipos se han dado a la tarea de clarificar y difundir sus valores, unas veces como resultado del análisis cuidadoso de los retos actuales y futuros que su entorno les plantea, y otras simplemente por seguir una tendencia generalizada.

El esclarecimiento de los valores y su traducción a conductas concretas y observables es, sin duda, el primer paso hacia la transformación de la cultura de una organización. La comunicación amplia y a través de los medios adecuados de dichos valores y comportamientos, es el que le sigue. El problema se presenta cuando ya no hay un tercer paso porque se cree que la difusión será suficiente para que la cultura arraigue, o porque no se sabe qué más hacer, o porque no existe una voluntad real de cambio. Por desgracia, esta situación se presenta en nuestras empresas con más frecuencia de la que quisiéramos.

Cuando los colaboradores de una organización perciben una clara incongruencia entre lo que se dice y lo que se hace (en otras palabras, cuando ven que se da un doble discurso porque los líderes son los primeros que actúan en contra de los valores establecidos), se genera el efecto contrario al que se buscaba: pérdida de credibilidad, frustración y desconcierto por no saber a ciencia cierta cuál de las dos, la del discurso o la de los hechos, es la verdadera personalidad de la empresa.

Dado que el área de Recursos Humanos es a la que generalmente se le confía la coordinación del proceso de cambio cultural, su responsabilidad para que éste sea exitoso es enorme, por lo que el papel que debe jugar en él tiene que ser entendido con claridad. ¿Qué se espera de ella?





En primer lugar, que ayude a la organización a definir adecuadamente sus valores y las conductas derivadas de los mismos. Ésta, que parece una tarea sencilla, tiene sus complicaciones, porque muchas veces no se sabe bien a bien qué son los valores, y menos aún cómo se pueden establecer y explicar en términos conductuales. Además, el procedimiento para llegar a ellos es muy importante: quiénes deben participar, qué metodología se va a seguir para lograr los resultados esperados, cómo asegurar que se dé una representatividad adecuada de las

**Si los líderes formales
representan los valores
organizacionales, el
proceso de cambio cultural
alcanzará su objetivo**

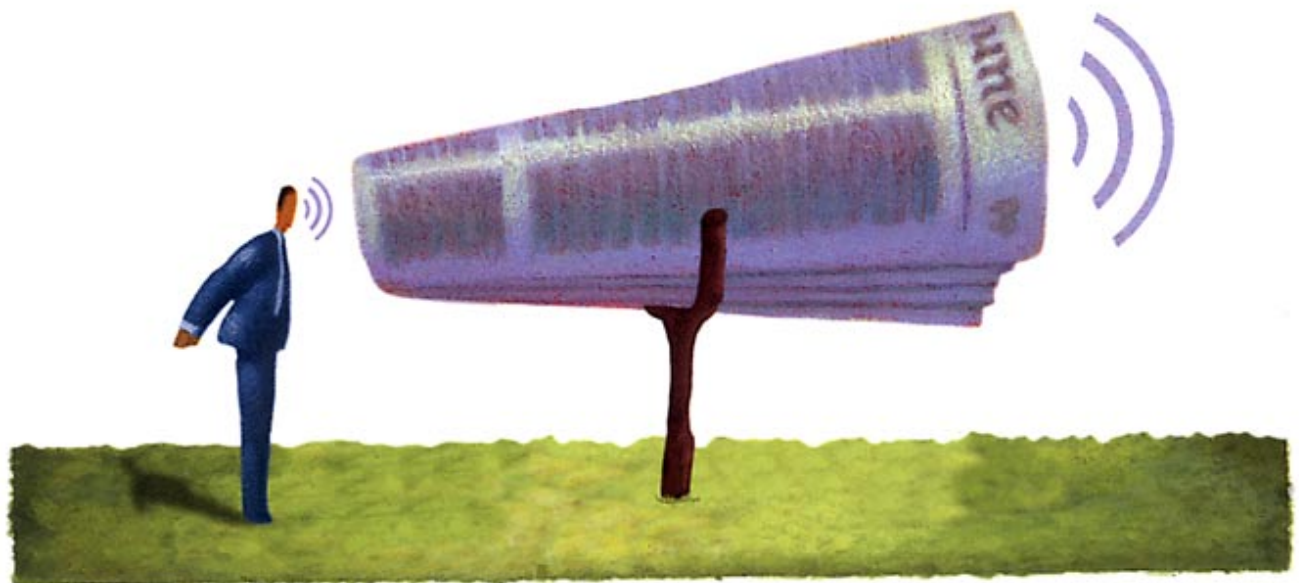
diferentes áreas y niveles, de qué manera se van a lograr los consensos, son sólo algunos de los aspectos en los que Recursos Humanos puede apoyar.

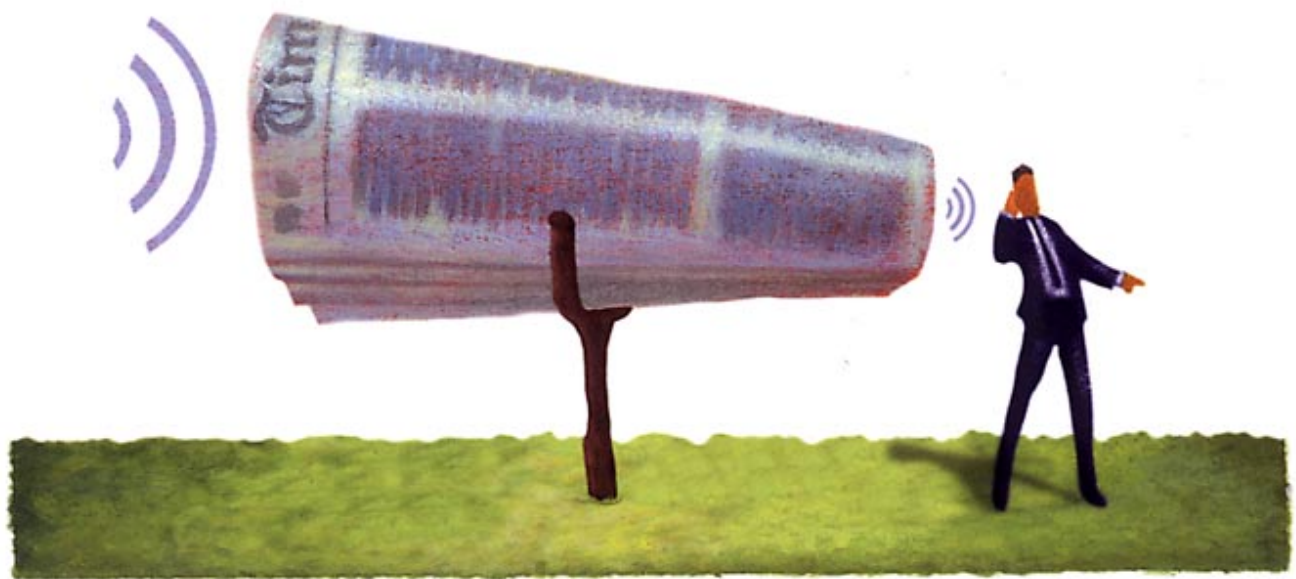
En segundo lugar, que diseñe e implante los medios idóneos para que los va-

lores, una vez definidos, sean conocidos y aceptados por todos los colaboradores de la empresa. Esto incluye, entonces, no sólo la forma como se van a difundir, sino sobre todo la estrategia de venta para que la gente se identifique con ellos y los haga suyos. Por lo tanto, debe contemplar los tradicionales medios impresos, audiovisuales y electrónicos, que son los primeros que vienen a la mente al pensar en un plan de difusión, pero también a los líderes formales como el principal canal de comunicación de la cultura. En efecto, si ellos asumen la responsabilidad de presentar los valores organizacionales a sus equipos de trabajo, así como de cuidar de que sean cumplidos y de practicarlos ellos mismos para poner el ejemplo, el proceso de cambio cultural alcanzará su objetivo más fácil y rápidamente.

Lo anterior implica que una de las principales contribuciones que puede hacer Recursos Humanos a la transformación de la cultura de su empresa es convencer a los líderes formales, involucrarlos en el proceso y darles herramientas para que se conviertan en los generadores del cambio en sus respectivas áreas. Si esto se logra, se estará venciendo la más importante fuente de esquizofrenia organizacional, que es la inconsistencia entre los postulados de la cultura y el comportamiento de los líderes.

Adicionalmente, hay que sumar al esfuerzo a los líderes informales, ya que son los que mejor pueden disminuir la natural resistencia que provoca en la gente un proceso de cambio. Si Recursos Humanos obtiene el apoyo de los líderes de opinión de la empresa, además del de los líderes formales, prácticamente el resto de la tarea de convencer al personal lo harán ellos.





En tercer lugar, se espera que Recursos Humanos ayude a la organización a que sus integrantes desarrollen las competencias que requiere la nueva cultura. En esencia, el cambio cultural es un proceso reeducativo, que implica por un lado el replanteamiento de algunas creencias, y por otro el aprendizaje de una nueva forma de hacer las cosas. Sin estos dos ingredientes, el cambio no terminará de cocinarse, porque a fin de cuentas, lo que se busca con el cambio cultural es un cambio conductual.

En cuarto lugar, el área de Recursos Humanos tiene que llevar a cabo una transformación en sí misma, en su forma de concebir su función, en su rol, en sus procesos y en sus actividades, a fin de que todo lo que haga esté alineado y contribuya a la consolidación de la nueva cultura. Esto implica que el reclutamiento y la selección, la planeación y evaluación del desem-

peño, los programas de capacitación y desarrollo, los sistemas de remuneración, reconocimiento y recompensa, deben ser rediseñados para que la cultura deseada se refuerce constantemente y la gente de la organización vea que el cambio va en serio y se da de manera planeada y consistente.

En quinto lugar, debe ayudar a la organización a evaluar los resultados del proceso de transformación cultural; después de todo, éste se da principalmente en las personas porque son ellas las que aceptan o no, y viven o no, los valores.

Todo lo anterior debe partir de una premisa sin la cual el esfuerzo realizado será inútil: Recursos Humanos debe ser el primer convencido, el primero que no caiga en el juego del doble discurso, el primero que entienda las implicaciones de un proceso de cambio cultural. Esto le demandará, entre otras cosas, la valentía para hacer ver a la organización, en cualquier área y nivel, las incongruencias en las que incurra y los peligros que éstas acarrearán. **i**

En conclusión, la labor de Recursos Humanos en el proceso de cambio cultural es difícil, pero su contribución al mejoramiento de la organización, a su competitividad y a su desarrollo sostenible, bien vale la pena.



Horacio Andrade

Socio director de Sinapsis, despacho dedicado a la consultoría en comunicación y cambio organizacional; coordinador del diplomado en Dirección de Recursos Humanos del ITAM; autor del libro *Cambio o Fuera*, y responsable de la sección Capital Humano del periódico *Reforma*.